

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výhodnost franchisy jako vhodného typu podnikání.
The convenience of a franchise as a suitable type of business.

Student: Markéta Káňová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Káňová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Výhodnost franchisy jako vhodného typu podnikání**
The Convenience of a Franchise as a Suitable Type of Business

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Franchisa v podmínkách ČR
3. Prezentace firmy
4. Analýza franchisingového konceptu vybrané společnosti
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-661-8.
STEFANSKY, Lucia et al. *19 príbehov podnikania formou franchisingu*. Bratislava: Podnikajte.sk, 2016.
ISBN 978-80-972470-1-0.
WEBBER, Robert. *An Introduction to Franchising*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2012. ISBN
978-02-303-6164-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11.5.2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Markéta Káňová', written in a cursive style.

Markéta Káňová

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	FRANCHISING V PODMÍNKÁCH ČR.....	6
2.1	DEFINICE A ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	6
2.2	STRUČNÁ HISTORIE FRANCHISINGU.....	8
2.3	DRUHY FRANCHISINGU	10
2.4	LEGISLATIVNÍ RÁMEC FRANCHISINGOVÉHO PODNIKÁNÍ	11
2.5	FRANCHISINGOVÁ SMLOUVA.....	12
2.5.1	<i>Proces uzavření franchisingové smlouvy.....</i>	<i>13</i>
2.5.2	<i>Práva a povinnosti smluvních stran.....</i>	<i>14</i>
2.5.3	<i>Franchisové poplatky.....</i>	<i>15</i>
2.6	ZALOŽENÍ A VÝVOJ FRANCHISINGOVÉHO PODNIKU	16
2.6.1	<i>Nabídková brožura</i>	<i>16</i>
2.6.2	<i>Franchisový manuál a kontrolní otázky.....</i>	<i>17</i>
2.6.3	<i>Expanze franchisingu.....</i>	<i>18</i>
2.7	VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU	19
2.7.1	<i>Franchising z pohledu franchisanta</i>	<i>19</i>
2.7.2	<i>Franchising z pohledu franchisora.....</i>	<i>20</i>
3	PREZENTACE FIRMY.....	22
3.1	PODSTATA FUNGOVÁNÍ PARTNERS MARKETŮ	22
3.2	POŽADAVKY NA FRANCHISANTY	23
4	ANALÝZA FRANCHISINGOVÉHO KONCEPTU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	
	24	
4.1	VSTUPNÍ NÁKLADY A BARIÉRY	24
4.1.1	<i>Franchisa</i>	<i>24</i>
4.1.2	<i>OSVČ</i>	<i>28</i>
4.2	POTENCIÁL A STRATEGIE PODNIKÁNÍ.....	29
4.2.1	<i>Franchisa</i>	<i>29</i>
4.2.2	<i>OSVČ</i>	<i>32</i>
4.3	TÝDENNÍ AKTIVITY	33
4.3.1	<i>Franchisa</i>	<i>33</i>

4.3.2	<i>OSVČ</i>	34
4.4	VLASTNOSTI PODNIKATELE A JEHO PODNIKATELSKÁ VIZE.....	36
4.4.1	<i>Franchisa</i>	36
4.4.2	<i>OSVČ</i>	39
5	VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	41
6	ZÁVĚR	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

1 Úvod

Franchising je již dnes běžnou součástí našich životů. Tak například, jedeme autem do města a cestou zjistíme, že nám dochází nafta, stavíme se proto na benzinovou pumpu Shell. Odtud pokračujeme koupit novou televizi do známého řetězce Electro World a vedle se stavíme do Teta drogerie pro mycí prostředek, ať je televize pořád jako nová. Podíváme se do kalendáře v mobilu a zjistíme, že má máma narozeniny, tak zajdeme do nejbližší prodejny Yves Rocher pro parfém. Cestou domů máme hlad tak se rozhodujeme, jestli jít do KFC nebo do McDonald's, ale nakonec vyhrává sendvič ze Subway, přece jen to bude zdravější. Zdá se vám to povědomé? Všechny tyto značky patří mezi světové franchisy a spousta z nás je navštěvuje, aniž bychom o tomto faktu věděli.

Tento typ podnikání není žádnou novinkou, ale má kořeny již ve středověku, konkrétně ve Francii. Od těchto dob se franchising změnil k nepoznání a v České republice je nejvíce využíván v oblasti gastronomie, konkrétně rychlá občerstvení, restaurace, kavárny a čajovny.

Franchising má „našlápnuto“, aby se stal dominující formou maloobchodu. A podle prognóz odborníků se očekává, že v tomto století dojde na základě sdílení know-how k ještě většímu vytváření nejrůznějších spojení a k rozsáhlejšímu propojování obchodních sítí a samostatných podnikatelů.

Cílem této bakalářské práce je na základě komparace posoudit franchising jako vhodnou formu podnikání na základě konkrétního podnikatelského konceptu.

Práce je rozdělena do 5 kapitol, včetně úvodu a závěru. Druhá a třetí kapitola tvoří teoretickou část a čtvrtá obsahuje praktickou část. Druhá kapitola se zabývá franchisami v podmínkách České republiky, a to především jejími druhy, licencemi, poplatky a celkovým průběhem založení. Třetí kapitola pojednává o konkrétním konceptu Partners marketů a požadavků na budoucího franchisanta u této společnosti. Praktická část se zabývá komparací podnikání osoby samostatně výdělečně činné a franchisanta u této finanční společnosti na základě předem daných kritérií.

2 Franchising v podmínkách ČR

Následující kapitola se bude zabývat teoretickým vymezením franchisingu s důrazem na konkrétní (zejména legislativní a institucionální) podmínky na území ČR. První část je věnována charakteristice a vysvětlení základní terminologie z oblasti franchisingu. Další část vysvětluje nejdůležitější aspekty vzniku a historického vývoje franchisingu a základní typologii členění. Následně je představen legislativní rámec franchisingového podnikání na území ČR a nejdůležitější právní institut, totiž franchisingová smlouva. Závěrečná část se věnuje vybraným aspektům vzniku a rozvoje franchisingového podniku a také nejdůležitějším (ne)výhodám, které jsou s tímto specifickým typem podnikání spojené.

2.1 Definice a základní terminologie

Nalézt komplexní a všeobecně akceptovanou definici franchisingu je poměrně obtížné, zejména proto, že je jako obchodní model využíván napříč všemi kontinenty, tudíž v zemích s odlišným legislativním a tržním prostředím. Z charakteristik franchisingu, které lze vyhledat v odborné literatuře, lze ovšem vysledovat některé primární rysy tohoto modelu. Stručné a velmi obecné vysvětlení nabízí např. Mendelsohn a Acheson (1994, s. 11), kteří franchisingem rozumí *"metodu prodeje zboží a služeb"*. Hospodářská komora ČR (2009, s. 3) franchising chápe jako *"opakování úspěšného podnikatelského nápadu na více místech pod stejnou značkou"*, případně jako *"podnikání pod cizím jménem"*.

Podle Webbera (2012) neexistuje jednoznačná definice franchisingu zejména proto, že jsou orientovány na vytyčení hranic nutných pro správný výklad legislativních předpisů, jenž se problematiky franchisingu týkají. Jako všeobecně akceptovanou definici franchisora Webber (2012) uvádí takovou firmu či osobu, která vytvořila úspěšný obchodní systém či model podnikání a která projevuje vůli umožnit dalším osobám či firmám provozovat nezávislé podnikání pod záštitou své pobočky či značky.

Komplexní a velmi podrobně zpracovanou definici franchisingu přináší Německý franchisingový svaz založený v roce 1978. Z hlediska tohoto svazu lze franchising charakterizovat (viz např. Řezníčková, 2009) jako vertikálně a kooperativně organizovaný odbytový systém právně samostatných podnikatelů na bázi dlouhodobých závazků. Vstupuje na trh jednotně a je vytvářen prostřednictvím kontrolního systému a vzájemného plnění partnerů, jenž jsou součástí jednoho systému. Souhrn podmínek stanovených franchisorem se

nazývá franchisovým balíkem, jenž představuje nákupní, odbytový a organizační koncept, který současně předpokládá využití ochranných práv, výchovu franchisora a zároveň závazek franchisora aktivně podporovat franchisanta (poskytovatele franchisy) a průběžně franchisingovou koncepci rozvíjet.

Obdobně obsažnou definici přináší i Česká asociace franchisingu (2017), která pod tímto pojmem rozumí odbytový systém, prostřednictvím něhož dochází k uvádění služeb, zboží či technologií na trh. Předpokládá úzkou a nepřetržitou spolupráci nezávislých a finančně samostatných podniků, franchisora a jeho nabyvatelů. Franchisorům jsou zaručena příslušná práva a zároveň ukládány povinnosti související s koncepcí obchodní činnosti franchisanta.

Výše uvedené definice lze shrnout do jednoduché a komplexní, kterou přináší např. Novotný a Suchánek (2004, s. 144), kteří franchisingem rozumí *"smluvně upravenou kooperaci právně i hospodářsky samostatných podniků, při které poskytovatel franchisy poskytuje příjemci franchisy právo prodávat statky a služby pod stanovenou obchodní značkou"*.

V oblasti franchisingu existuje celá řada termínů, které je třeba z důvodu dobré orientace v textu vysvětlit. Samotný pojem franchising se též v odborné literatuře nahrazuje synonymy franšízing či franchizing. S níže vysvětlenými pojmy též operuje každý subjekt, který uvažuje o založení firmy právě na franchisingovém principu (dále viz Hospodářská komora ČR, 2009, s. 2-3):

- *Franchisa*: licence opravňující franchisanta k využití know-how franchisora a k následnému započetí podnikatelské činnosti vlastním jménem, na vlastní účet a na vlastní zodpovědnost.
- *Franchisor*: poskytovatel franchisingové licence (franchisy).
- *Franchisant*: příjemce či nabyvatel franchisingové licence.
- *Franchisingová smlouva*: dlouhodobá smlouva upravující vztahy mezi franchisorem a franchisantem. Uzavírá se zpravidla na 5 let, nicméně doba kontraktu se může pohybovat od dvou do dvaceti let.
- *Franchisový balík*: zahrnuje práva, znalosti, povinnosti a další prvky, které umožňují fungování franchisy a jsou poskytovány franchisorem.

- *Franchisové poplatky*: jsou na pravidelné bázi hrazeny franchisantem franchisorovi a jejich předmětem je poskytnutí franchisingové licence, případně dalších služeb franchisingové sítě.
- *Franchisingová síť*: organizační a obchodní propojení mezi franchisorem a franchisantem, resp. množinou všech franchisantů. Toto propojení je podporováno a koordinováno na základě ustanovení franchisingové smlouvy.
- *Franchisový manuál*: obsahuje metodologii řízení a vedení franchisingového podniku, resp. detailní popis výrobních postupů a charakteristika činností souvisejících s provozem podniku. Z pochopitelných důvodů jde o velmi citlivé a přísně střežené informace, které franchisor předává franchisantům až na základě podepsané franchisingové smlouvy. V případě vyzrazení tajných informací franchisor zpravidla stanovuje přísné sankce.

2.2 Stručná historie franchisingu

Francouzský termín "*la franchise*" se objevil již ve středověku a znamenal osvobození od daní a cel. Později byl převzat i v Anglii a jejích nejdůležitějších koloniích v Americe, a sice k označování královského privilegia, jež bylo udělováno významným osobnostem (Řezníčková, 2009)

Počátky moderního franchisingu lze nalézt v období industrializace. Podle Řezníčkové (2009) franchising sloužil jako marketingový nástroj určený pro zkvalitňování služeb a distribuci výrobků zejména mezi vagonovými pendlery, a to ve Spojených státech na přelomu 19. a 20. století. První společností založenou na principu franchisy, byl v letech 1860 - 1863 přední výrobce šicích strojů Singer Sewing Machine Company, který vybudoval síť prodejního systému nezávislých poradců, zabývajících se ve svých prodejnách prodejem náhradních dílů a opravou šicích strojů. Koncem 19. století k podobnému systému přešla i automobilka General Motors, která na principu franchisingu postavila distribuci a prodej aut a rovněž formulovala první znění klasické franchisové smlouvy. K masivnímu rozvoji franchisingu (tzv. pionýrskému období) došlo zejména po druhé světové válce ve Spojených státech a zemích západní Evropy. Mezi nejdůležitější faktory tohoto rozvoje lze zařadit tržní změny, růst požadavků na kvalitu a pružnost poskytovaných služeb, změny v tržní konkurenci v oblasti odbytu a výroby, aj. Dalším faktorem byl snazší přístup k půjčkám a též velké možnosti v uplatnění nových nápadů, jež mohly být prostřednictvím franchisingu snadno a rychle realizovány, zejména pak v odvětví rychlého občerstvení, kadeřnických

a kosmetických službách, opraven, čistíren a prádelen, účetnictví, atd. Štensová (1991) uvádí jako příklad nejznámější firmy, jejichž fungování bylo spojeno s intenzivním využitím značky: McDonald's, Holiday Inn, Kentucky Fried Chicken, Sheraton a Hilton.

Druhá generace franchisingu jakožto model formy podnikání dle Řezníčkové (2009) odstartovala ve 40. a 50. letech minulého století. Kapitálově slabším jednotlivcům umožňoval založení a provoz podniku pod záštitou a jménem velké společnosti; výhodou byla taktéž minimalizace rizik spojených se startem podnikatelské činnosti. V 60. a 70. letech se díky problémům americké ekonomiky pozornost franchisorů soustředila na cizí, zejména evropské trhy, např. ve Velké Británii a model franchisingového podnikání též začal pronikat do nových odvětví. V současnosti je využíván celosvětově a v různých modifikacích. Na území Evropy je franchisingová forma podnikání rozšířena zejména v Německu, Velké Británii, Itálii a Francii; ve světě zaujímají prvenství Spojené státy, Japonsko a Kanada.

Na území ČR došlo k rozvoji franchisingu až na začátku 90. let minulého století (Tulp, 2004) kdy sem v souvislosti s rozvojem tržního hospodářství pronikly první zahraniční franchisingové systémy. K této oblasti podnikání nebylo prostředí v ČR příliš nakloněno, zejména z důvodu neznalosti a nízké důvěry. Pomalý rozvoj franchisingu způsobovaly i počáteční problémy s financováním, nedostatečně rozvinutou podnikatelskou kulturou a legislativní úpravou. K většímu prosazování franchisingu došlo až v souvislosti se vstupem ČR do EU v roce 2004. Byla eliminována celá řada právních a obchodních bariér, které bránily volnému pohybu osob, kapitálu, zboží a služeb. Řezníčková (2009, s. 3-4) dodává, že od začátku 90. let se postupně rozvíjelo i institucionální prostředí podporující franchisingové podnikání. V roce 1993 byla založena Česká asociace franchisingu, jež byla současně členem Evropské franchisové federace. V roce 2005 pak byl založen Český institut pro franchising.

První z výše jmenovaných institucí je profesní organizací sdružující franchisory a odborníky na legislativu a poradenství. Cílem je podporovat rozvoj stávajících franchisingových systémů a tvorbu příznivějších podmínek pro tento typ podnikání na území ČR (Česká asociace franchisingu, 2018a). Český institut pro franchising je národním centrem pro vzdělávací, popularizační, publikačně-vědeckou a poradenskou činnost v oblasti franchisingového podnikání. Aktivně sleduje trendy na relevantním trhu, spolupracuje s lídry v oblasti franchisingu a v příbuzných oborech. Slouží podnikatelům jako zdroj informací, zkušeností a znalostí, případně napomáhá efektivně řešit konkrétní situace (Český institut pro franchising, 2016).

2.3 Druhy franchisingu

Franchisingové podnikání lze členit dle různých hledisek. Napříč odbornou literaturou existují různé typy členění franchisingu, přičemž velmi často jsou využívány tři oblasti, resp. kritéria členění franchisingu, a sice dle předmětu činnosti, vertikální úrovně franchisantů a právní formy smluvních stran.

Dle předmětu činnosti rozeznává např. Hesková (2005) tři kategorie franchisingu:

- *výrobkový (produktový) franchising*: na základě franchisingové smlouvy produkuje franchisant pod značkou poskytovatele franchisy výrobky či služby, přičemž produkce se řídí předem stanovenými postupy a návody franchisora.
- *distribuční (odbytový) franchising*: je zaměřen, jak název napovídá, na odbyt hotové produkce. Představuje spojení výrobce či velkoobchodníka v roli franchisora a velkoobchodníka, případně maloobchodníka v roli franchisanta za účelem prodeje hotové produkce.
- *franchising služeb*: v tomto případě franchisor poskytuje franchisantovi know-how a celkový koncept a způsob poskytovaných služeb. V závislosti na tom, kolik finančních prostředků franchisant do podnikání vložil, lze rozlišit franchising finančně náročných služeb (hotelnictví, pronájem dopravních prostředků, vedení restaurací, atd.); franchising finančně středně náročných služeb (údržba zahrad a budov, ochrana a ostraha majetku, atd.); franchising v oblasti osobních, vzdělávacích a zdravotnických služeb (poradenské služby, seznamovací agentury, atd.).

Vertikálně členěný franchising může mít dle Řezníčkové (2009) podobu jednostupňového franchisingu, kdy franchisor svou koncepci poskytuje pouze franchisantům na stejné úrovni; případně vícestupňového franchisingu, kdy franchisor licenci postupuje franchisantům na různé úrovni. Z hlediska právní formy smluvních stran franchisingového vztahu lze dále rozlišit franchising mezi podnikateli-fyzickými osobami, franchising mezi právníckými osobami, případně franchising smíšený.

Kotler a Armstrong (2004) uvádí pouze tři typy franchisingu, a sice:

- *Maloobchodní systém sponzorovaný výrobcem*, jenž je nejčastěji využíván v automobilovém průmyslu. Franchisor na základě smlouvy franchisantům poskytuje licenci určenou k prodeji automobilů dle stanovených pravidel.
- *Velkoobchodní systém sponzorovaný výrobcem*, jenž využívají např. producenti ne/alkoholických nápojů. Např. společnost Coca-cola poskytuje franchisy stáčírnám

nakupujícím koncentrát, ze kterého na základě přesně stanoveného postupu vyrábí hotový nápoj, jenž je následně balen do připravených láhví a distribuován maloobchodníkům.

- *Maloobchodní systém sponzorovaný podniky, které poskytují služby:* v tomto případě franchisant získává od franchisora licenci k systému poskytovaných služeb. Typicky se lze s touto formou franchisingu setkat v odvětví rychlého občerstvení, provozu hotelů a restaurací, atd.

2.4 Legislativní rámec franchisingového podnikání

Samotný pojem franchising není dle Parusové Zimové (2013) v tuzemském legislativním prostředí nijak právně ukotven, stejně tak není legislativně ošetřena ani problematika provozování franchisingového podnikání. Nicméně žádný předpis tuto formu podnikání nezakazuje ani neomezuje. Podmínky pro provozování franchisingu jsou dle Parusové Zimové naopak velmi příznivé.

Nový občanský zákoník, který nabyl účinnosti v roce 2014, s sebou přinesl celou řadu změn v soukromoprávní oblasti, která se dotýká i provozování franchisingu (dále dle Parusová Zimová, 2013). Stejně jako v právní úpravě předchozí, která vycházela z příslušných ustanovení obchodního a občanského zákoníku, je franchisingová smlouva brána jako smlouva nepojmenovaná (inominovaná), jejímž obsahem mohou být různé prvky smluvních typů, např. licenční smlouvy, nájemní a leasingové smlouvy, kupní smlouvy, smlouvy o poskytování služeb, atd. Nicméně stále platí pravidlo, že franchisingová smlouva musí obsahovat vymezení podmínek udělení licence, poskytnutí know-how a franchisy.

V souvislosti s rekodifikací soukromého práva se franchisor začal vázat tzv. předsmluvní informační povinností, tzn. je povinen franchisantovi poskytnout všechny relevantní informace, a to pod sankcí ve formě odpovědnosti za škodu. Informace souvisí zejména s poskytovanou licencí, zahrnují fakta o oblasti činnosti a nabídce franchisora, případně o detailech, jenž se týkají celkové výše investice ze strany franchisanta. Zákon též nově upravuje fikci uzavření smlouvy, tzn. franchisingová smlouva může být uzavřena i tehdy, pokud ji obě smluvní strany za uzavřenou považují, byť daná smlouva neobsahuje všechny potřebné záležitosti či drobné formální nedostatky. Nový občanský zákoník též upouští od požadavků na písemné uzavření změn ve franchisingové smlouvě. Např. instituty smlouvy o budoucí smlouvě či smluvní pokuty mohou mít nově podobu ústní.

Čiháková (2013) též upozorňuje na změny, které se týkají prostorů pronajímaných za účelem provozování franchisingového podnikání. Pokud franchisor připraví a zařídí prostory, které jsou následně poskytnuty franchisantovi k provozu podnikatelské činnosti, jde o tzv. pacht. Pokud si franchisant svépomocí obstará prostory, které si následně vybaví tak, aby zde mohl franchisingové podnikání provozovat, řeší to ve většině případů nájmem. Předchozí právní úprava tyto dva případy nerozlišovala a zahrnovala je pod společný termín nájem.

Provozuje-li franchisingové podnikání právnická osoba, řídí se její činnost taktéž příslušnými ustanoveními zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Jde-li o živnostníka, jde analogicky o zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Franchisanti, stejně jako všichni ostatní podnikatelé, též musí plnit požadavky dalších zákonů, např. zákona č. 262/2006 zákoníku práce (pokud zaměstnávají další osoby); zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, atd.

2.5 Franchisingová smlouva

Pro nastavení legislativního rámce týkajícího se franchisingového podnikání, je dle Švarce (2011) stěžejním institutem franchisingová smlouva, jež zároveň tvoří základ dlouhodobého vztahu mezi franchisorem a franchisantem. Jak již bylo výše řečeno, jde o nepojmenovanou smlouvu, která představuje syntézu různých smluvních typů. Uzavření franchisingové smlouvy se vždy musí řídit platnými právními předpisy a každá smlouva by měla obsahovat podstatné náležitosti, které např. European Franchise Federation (2012) a Řezníčková (2009) shrnují následovně:

- písemná podoba smlouvy pro zajištění právní jistoty franchisora a franchisanta, podrobný popis práv a povinností obou smluvních stran jako nástroj předcházení vzájemným sporům, např. v oblasti způsobených škod;
- určení typů spolupráce a detailní popis fungování franchisingového systému včetně řídicích a kontrolních mechanismů;
- právně ošetřená oblast užití práv a nehmotných statků franchisantem, ochrana zúčastněných stran před poškozením franchisingové sítě či nepovoleným zásahem třetí osobou;
- předmět smlouvy, popis řádného výkonu podnikatelské činnosti franchisanta v rámci franchisingové spolupráce;
- charakteristika vztahů ke konkurenci;

- dodací a platební podmínky, franchisingové poplatky, školení franchisanta a jeho zaměstnanců;
- institut právního nástupnictví a předkupního práva franchisora, eventuelně podmínky prodeje franchisingového podniku;
- doba trvání, podmínky a důvody ukončení franchisingové smlouvy, forma vzájemného vypořádání.

V závislosti na oboru, náročnosti či lokaci výkonu franchisingové činnosti upozorňuje Řezníčková i na další prvky, které by franchisingová smlouva měla obsahovat, např. odbornost a praktická zkušenost managementu na straně franchisanta či franchisora; přizpůsobení legislativnímu prostředí země, kde má být franchisingové podnikání vykonáváno, atd.

2.5.1 Proces uzavření franchisingové smlouvy

Před započítím smluvní fáze franchisingového vztahu (dále dle Řezníčková, 2009; Hospodářská komora ČR, 2009) se franchisant v tzv. etapě průzkumu snaží o získání informací o potenciálním partnerovi - franchisorovi, a to prostřednictvím inzerce, tematických veletrhů, internetu či nasdílením zkušeností od jiného, zkušenějšího, franchisanta, který má s daným franchisorem vlastní zkušenost. Tato etapa je rozhodující pro zjištění, zda franchisantovi daný obor vyhovuje, zda má smysl s tímto typem podnikání začínat, případně zda bude vhodnější obor jiný. Franchisant má též možnost zjistit o budoucím partnerovi cenné informace, např. o jeho reputaci, zpětnou vazbu od ostatních franchisantů, např. co se týče dodržování smluvních podmínek, atd.

V další etapě dochází ke kontaktu franchisanta s franchisorem a k prvním formálním úkonům spojeným s poskytnutím informační brožury o fungování a podmínkách konkrétního franchisingového systému a následném vyplnění žádosti o poskytnutí franchisingové licence. V této fázi má franchisant možnost získat další a přesnější informace.

V rámci třetí fáze je formulář potenciálního franchisanta předmětem bodování a hodnocení, které se napříč jednotlivými franchisory vyznačuje nezávislostí a absencí jednotných pravidel posuzování. Franchisor, poskytovatel licence, v hodnotící fázi posoudí, zda je kandidát vhodný pro výkon tohoto typu podnikání a zda disponuje dostatečnými znalostmi, dovednostmi, investičními prostředky, atd. Pokud kandidát (potenciální franchisant) všechna kritéria splňuje a jeho formulář/dotazník byl vyhodnocen jako

vyhovující, je tento kandidát pozván na pohovor, kde dojde k podrobnějšímu prodiskutování obchodních cílů, finančních otázek, zkušeností kandidáta a dalších detailů eventuelní spolupráce obou stran. V rámci této etapy franchisor většinou umožní budoucímu franchisantovi seznámit se s konkrétním provozem, případně si vyzkoušet činnosti spojené s konkrétní produkcí.

Předmětem páté fáze je již uzavření budoucí franchisingové smlouvy, která upravuje vztahy, práva a povinnosti obou smluvních stran do doby, než dojde k uzavření smlouvy řádné. Smlouva o smlouvě budoucí též obsahuje ustanovení o ochraně informací, které byly oběma stranami v rámci předchozích etap získány či nasdíleny a rovněž závazný termín uzavření řádné franchisingové smlouvy. Uzavření řádné franchisingové smlouvy je podmíněno splněním smluvně stanovených podmínek, zejména pak úspěšné ukončení vstupního školení a úprava prostor, ve kterých bude franchisingové podnikání provozováno, do konečné podoby. Švarc (2014) upozorňuje, že proces vzájemného vyjednávání mezi franchisorem a franchisantem, které se týká zejména podmínek diktovaných franchisorem, může být v mnoha případech značně problematické. Může se stát, že franchisant na podmínky, resp. návrh smlouvy franchisora odmítne přistoupit a usiluje o připomínkování, dodatečné návrhy a dodatky, což lze chápat jako odmítnutí původního návrhu nabídky a současně nový návrh franchisingové smlouvy ze strany franchisanta.

2.5.2 Práva a povinnosti smluvních stran

Důležitou součástí každé franchisingové smlouvy je dle Řezníčkové (2009) vymezení práv a povinností franchisora a franchisanta tak, aby byl vzájemný vztah harmonický a aby bylo zamezeno vzniku nerovného postavení obou stran. Adekvátně nastavená množina práv a povinností umožňuje franchisantovi to, že mu franchisor zajistí dostatečnou podporu a pomoc; naopak franchisant díky těmto ustanovením postupuje v souladu s požadavky a pokyny franchisora a získané informace a know-how využívá žádoucím způsobem. Nedílnou součástí této smluvní sekce je i stanovení sankcí, které se k dodržování povinností váží a jež jsou uplatňovány v případě, že dojde k jejich porušení. K základním právům a povinnostem franchisora patří (Řezníčková, 2009, s. 41):

- poskytování rad a informací v oblasti fungování a rozvoje franchisingového podniku;
- organizace školení;

- analýza a rozbor místa podnikání, realizace marketingu a reklamy, pomoc při zajišťování povolení a osvědčení, asistence při výběru vhodných zaměstnanců a vedení účetnictví;
- poskytování manažerských služeb, monitoring výkonu franchisanta s cílem zajistit výkonnost jednotky a celého systému;
- poskytování reklamních a propagačních materiálů, prospektů, podkladů, atd.

Franchisant má práva a povinnosti obvykle stanovená tímto způsobem (Řezníčková, 2009):

- jedná vlastním jménem a na vlastní účet jako samostatná hospodařící jednotka, jejíž činnost primárně souvisí s prodejem smluvních výrobků či služeb, jež jsou specifikovány v předmětu franchisingové smlouvy a jsou označeny symboly daného franchisingového systému;
- provoz činnosti je podmíněn absolvováním školení a dovršením přípravy místa podnikání;
- činnost je vykonávána za současného zachování dobrého jména a pověsti franchisora;
- franchisant rovněž podává franchisorovi informace o ekonomických výsledcích, tržním vývoji, konkurenci, atd.

2.5.3 Franchisové poplatky

Důležitou součástí smlouvy je ujednání týkající se franchisových poplatků, které se v průběhu provozu franchise zavazuje franchisant franchisorovi odvádět. Poplatky se dají zařadit do čtyř hlavních skupin, které např. Tamchyna (2007) shrnuje následujícím způsobem.

Počáteční poplatek (obdoba zápisného) slouží jako vstupní úhrada za poskytnutí franchisingové licence a dodání základních služeb. Výše poplatku se odvíjí od náročnosti a úspěšnosti franchisingového konceptu a úhrada je realizována v souvislosti s podpisem smlouvy. Poplatek zahrnuje náklady na výběr místa, autorská práva, výcvik zaměstnanců, atd. Franchisant dále hradí tzv. *průběžný poplatek*, který je formou odměny za průběžnou spolupráci a stanovuje se jako podíl na hrubém příjmu franchisanta za smluvně stanovenou dobu. Zahrnuje náklady na inzerci, nábor a výběr pracovníků, manažerské služby, účetnictví, výkonové poradenství, atd.

Další skupinou poplatků jsou *příspěvky na reklamu*, které jsou akumulovány ve fondu reklamy franchisora. Ten z něj financuje výhradně reklamní kampaně celého

franchisingového systému, tvorbu reklamních a marketingových materiálů určených pro celou franchisingovou síť. Řezníčková (2009) upozorňuje na nespornou výhodu: franchisant za relativně nízkou procentní sazbu ze svého hrubého příjmu obdrží vysoce kvalitní materiály a formu propagace, kterou by si svépomocí financoval jen velmi obtížně a navíc se o propagaci nemusí nijak starat. Franchisor má na rozdíl od franchisanta také bohatší zkušenosti s tvorbou adekvátní a efektivní reklamní kampaně.

Murphy (2006) též zmiňuje *poplatky za prvotní pomoc*, jež zahrnují vstupní poradenství, např. co se týče umístění reklamy; asistenci franchisora v prvních několika měsících od začátku podnikání, atd. Někteří franchisoři však tuto službu poskytují bezplatně.

2.6 Založení a vývoj franchisingového podniku

Franchisová síť může být dle Řezníčkové (2009) založena několika způsoby. Může jít o založení podniku, který hraje od svého počátku roli franchisora - poskytovatele licence. Druhý způsob je ten, že k rozšiřování prostřednictvím franchisy bude docházet až po nějaké době od založení podniku, což předpokládá zejména ověření úspěšnosti a životaschopnosti daného podnikatelského projektu.

Proces založení franchisingového podniku je velmi často spojen s nemalými finančními náklady, které můžou pocházet z vlastních či cizích zdrojů, např. bankovních úvěrů, privátních půjček, strukturálních fondů EU, státních programů pro podporu malých a středních podnikatelů, atd. Srpová (2011) též upozorňuje na požadavek externích finančních zprostředkovatelů týkající se kvalitního, realistického a komplexního podnikatelského plánu franchisanta.

Krom již zmíněné franchisingové smlouvy hrají v procesu založení franchisingového podniku důležitou roli i další doplňující instituty, a sice nabídková brožura, systém kontrolních otázek a franchisingový manuál.

2.6.1 Nabídková brožura

Dle Řezníčkové (2009) existuje nepsané pravidlo, že každá společnost poskytující franchisingovou licenci, by měla mít vyhotovenou tzv. nabídkovou brožuru, jež popisuje komplexní franchisingový systém. Jejím obsahem je mimo jiné i sortiment nabízených výrobků a služeb, využívaných technologií, sazebník vstupních poplatků, přehled nejdůležitějších závazků franchisanta, způsob využívání ochranných známek, možnosti

dalšího rozvoje franchisingu, případně podmínky ukončení franchisingového vztahu. Brožura potenciálním franchisantům významně usnadňuje proces výběru vhodného franchisového partnera, z toho důvodu je i pro franchisory výhodné tuto brožuru zpracovat, aby měli potenciální obchodní partneři dobrou a přesnou představu o budoucí spolupráci. Franchisant má po prostudování přehled o fungování franchise, což představuje pro franchisora nemalou časovou úsporu, protože potenciálnímu franchisantovi nemusí vysvětlovat základní věci. Osobní setkání pak může být více věnováno diskusi a řešení případných nejasností. Brožura by měla být sestavena takovým způsobem, aby nebyla příliš detailní a neodkrývala tak chráněné informace a know-how.

2.6.2 Franchisový manuál a kontrolní otázky

Podrobný popis fungování franchisingového podniku v písemné podobě je dle Řezníčkové (2009) obsahem franchisového manuálu či také balíku. Franchisantovi má sloužit jako spolehlivý zdroj informací v době nepřítomnosti franchisora v dané provozovně. Jeho obsahem jsou jednak obecné informace týkající se systému, provozu podniků, používaných metod, bílých formulářů a adresářů s důležitými kontakty, ale také popis obchodního tajemství a know-how poskytovatele licence. Z titulu podrobnosti obsahu jde o velmi cenný dokument, který podléhá přísnému utajení z důvodu ochrany know-how franchisora. Franchisantům je poskytován až v průběhu předmluvního vyjednávání, je předmětem zákonem hájených autorských práv franchisora. Řezníčková též podotýká, že manuál by v žádném případě neměl být rigidním dokumentem, nýbrž by mělo docházet k jeho pravidelné aktualizaci, aby měli franchisanti k dispozici nejnovější postupy, metody či pracovní předpisy. Aktualizace může být prováděna buď formou číselně odlišených dodatků, případně periodicky pravidelným novým (aktualizovaným) vydáním celého manuálu.

Sherman (2011) upozorňuje na to, že komplexnost a podrobnost zpracování franchisingového manuálu má za cíl odpovědět na valnou většinu otázek či nejasností franchisanta v průběhu výkonu podnikatelské činnosti. Pokud by manuál onu komplexnost postrádal, vznikl by prostor pro vlastní úvahy franchisanta, které by mohly vést k jinému, než franchisorem očekávanému a předpokládanému výsledku.

Předpokladem založení úspěšného franchisingového podniku je dle Řezníčkové (2009) i tzv. systém kontrolních otázek, jež jsou předmětem dotazníku určeném pro obě smluvní strany, franchisora a franchisanta. Cílem je ověřit základní předpoklady pro efektivní výkon tohoto podnikání v daném oboru. Franchisant má nejčastěji vyhodnotit vlastní podnikatelské,

osobnostní a odbornostní kvality; do jaké míry je ztotožněn s franchisorem, jeho vizí, vedením, způsobem spolupráce. Předmětem hodnocení je též samotná produkce franchisingové sítě, tzn. vnímání daného výrobku nebo služby, úspěšnosti u zákazníků, ceny, kvality, tržní konkurenceschopnosti, atd. Franchisant též musí posoudit svou schopnost zajistit kapitál a nést všechna související rizika. Franchisor obdobně jako franchisant hodnotí osobnostní a odborný potenciál franchisanta k výkonu podnikání (např. posuzováním referencí), dosavadní obchodní zkušenosti, schopnost zajistit kapitál a vést tým zaměstnanců, atd.

2.6.3 Expanze franchisingu

V praxi existuje několik způsobů, v rámci nichž může úspěšný franchisingový koncept dále růst a expandovat. Prvním z nich je dle České asociace franchisingu (2015) tzv. *direct franchising*, v rámci kterého jsou napojení franchisanti řízeni ze (zahraniční) franchisingové centrály. Pro tento styl expanze a řízení je dle Königsberga (2008) vhodné, aby nebyly země příliš geograficky vzdálené a diametrálně odlišné ani v dalších ohledech. V opačném případě by mohly být důsledkem nepřiměřeně vysoké náklady, které by snižovaly celkový zisk franchisora.

Typickým nástrojem pro expanzi franchisingové sítě na vnitrostátní či mezinárodní úrovni je pak tzv. *master franchising*. Jeho principem je dle Ctibora a Horáčkové (2017) oprávnění master franchisanta k poskytování franchisingové licence dalším subjektům. Master franchisanti se snaží o maximalizaci obchodních příležitostí v exkluzivním teritoriu, franchisor pak usiluje o rozvoj franchisingového systému na co největším území obecně. Königsberg (2008) upozorňuje, že by měl franchisor vždy brát v potaz mezinárodní marketingovou strategii, úroveň znalostí, zkušeností a možností efektivní obsluhy franchisanta v jeho oblastní působnosti, dostupnost lidských a finančních zdrojů, atd. Ctibor a Horáčková (2017) spatřují nevýhodu v tomto systému v podobě absence přímého smluvního vztahu mezi koncovými franchisanty a franchisorem, což může způsobovat neefektivní kontrolu a jednotu celého systému.

Další možností expanze franchisingu je dle Ctibora a Horáčkové (2017) tzv. *oblastní rozvoj (area development)*, v rámci kterého area developer dopředně hradí poplatky za právo otevřít a řídit určitý počet franchisingových poboček na vytyčeném území dle stanovených rozvojových cílů. Úkolem area developera je tedy najít a nasmlouvat na daném území vhodné

kandidáty - potenciální franchisanty. Smlouvy jsou pak uzavírány mezi area developerem a franchisantem a pak přímo mezi franchisantem a franchisorem.

Poslední možností je dle Königsberga (2008) tzv. *joint venture* jakožto sdružení dvou a více subjektů, jež vzniká na základě smlouvy kombinující jejich vlastnictví, peněžní prostředky, dovednosti, znalosti, čas či další zdroje určené ke konkrétnímu podnikatelskému projektu či příležitosti. V rámci sdružení následně zúčastněné subjekty sdílejí dosažený zisk či ztrátu a podílejí se na kontrole daného projektu. Česká asociace franchisingu (2015) upřesňuje, že tento typ spolupráce často využívají zahraniční franchisoři, kteří si ponechávají rozhodující podíl důležitý pro řízení a kontrolu nad místním podnikatelem, který je pro projekt přínosný z hlediska dobré znalosti trhu, dodavatelů, zákazníků, kontaktů, atd.

2.7 Výhody a nevýhody franchisingu

Podle Ctibora a Horáckové (2017) představuje franchising jeden z prostředků umožňující vstup na trh novým podnikatelům a také tvorbu nových pracovních míst či rozvoj individuálních podnikatelských zkušeností, což má významné makroekonomické dopady. Malí a střední podnikatelé působí leckdy jako protiváha velkých firem a pozitivně stimulují tvorbu zdravého a vyváženého konkurenčního prostředí.

Franchising dle Řezníčkové (2009) přináší stejně jako každá jiná koncepce podnikatelské činnosti řadu příležitostí, ale i úskalí. Obě strany smluvního vztahu, tedy franchisoři i franchisanti, usilují o minimalizaci nevýhod a maximalizaci výhod plynoucích ze vzájemného obchodního vztahu, a to v souladu se společnou snahou o naplnění strategických obchodních cílů, např. v podobě tržního podílu, redukci nákladů, lepšího finančního hospodaření či promyšlenější organizace řízení.

2.7.1 Franchising z pohledu franchisanta

Provozování každého typu podnikatelské činnosti je neoddělitelně spjato s určitou mírou rizika. Výhoda franchisingu spočívá dle Holdena (2018) v tom, že podnikatelský model a koncepce již prošla testem životaschopnosti a úspěšnosti, a to buď samotným franchisorem nebo jinými franchisanty. Z toho důvodu je podíl neúspěšných franchisů nižší, než podíl nově založených a neúspěšných podniků. To může být dle Salar a Salar (2014) plus v případě, že franchisor usiluje o získání financování svého projektu z cizích zdrojů. V obecné rovině

přispívá franchising k udržení malých a středních podniků na trhu, zachování jejich samostatnosti a úspěšnému boji s konkurencí.

Franchisant má dle Řezníčkové (2009) také možnost daleko rychleji proniknout na trh, navíc pod záštitou známé značky velké společnosti s určitým tržním renomé. Počáteční obavy začínajících franchisantů jsou často vyváženy dobře fungujícím zázemím, které franchisor tvoří, např. v souvislosti s podnikatelským formátem, hotovou marketingovou strategií, standardy kvality, operačními manuály, atd. Franchisor má navíc praxí ověřené know-how a výrobní postupy, které začínající podnikatel nemusí budovat svépomocí a od nuly, je třeba pouze jeho aktivní zapojení v procesu školení a tréninku. Franchisant též v podstatě nemusí disponovat podnikatelskou zkušeností, protože o jeho podporu a eventuelně proškolení personálu se taktéž stará franchisor. Výhodou je též to, že potřebné vybavení a zboží franchisant od smluvních dodavatelů získává za relativně nižší ceny, než by si dokázal vyjednat sám.

Z výše uvedeného se dá dle Salar a Salar (2014) odvodit i nejvýznamnější nevýhoda plynoucí z franchisingového vztahu, a sice značná závislost franchisanta, růst byrokracie a nebezpečí vzniku nadřízenosti a podřízenosti mezi franchisingovými partnery. Byť je provozovna víceméně v režii franchisanta, je franchisorem nepřetržitě řízen a kontrolován. Franchisant dle Řezníčkové (2009) též musí vykonávat pouze tu činnost a dodržovat ta pravidla, která jsou předmětem franchisingové smlouvy. Taktéž je povinen dle smluvních pravidel odebírat výrobky, technologie či služby. To vše dle Holdena (2018) omezuje vlastní iniciativu, flexibilitu a podnikatelskou samostatnost franchisanta, např. v podobě možnosti reagovat na změny v lokální poptávce, či možnosti přijmout změny v podnikatelském plánu.

Výše zmíněná finanční úspora má dle Řezníčkové (2009) rovněž svou stinnou stránku, a to v podobě hradit franchisingové poplatky, a to jak jednorázové, tak pravidelné, případně odvádět část zisku ve prospěch franchisora. V mnoha případech může být výše poplatku či procenta ze zisku franchisantem vnímána jako neadekvátní, byť byla z jeho strany smluvně odsouhlasena.

2.7.2 Franchising z pohledu franchisora

Podle Hospodářské komory ČR (2009) je jedním z nejčastějších důvodů pro zapojení franchisingu do obchodní strategie snaha o co nejrychlejší a nejefektivnější expanzi firmy na trh. Franchisor totiž může současně dosáhnout požadovaného tržního podílu, aniž by musel

vynakládat prostředky na budování vlastní distribuční sítě. Řezníčková (2009) výhodu pro franchisory spatřuje v akumulaci prostředků od franchisantů, redukci vlastních nákladů na budování poboček, což uvolňuje prostředky pro tvorbu kvalitního marketingu, know-how, rozvoj manažerských dovedností zaměstnanců a analýzu lokálních informací, což přispívá k dalšímu růstu konkurenceschopnosti.

Franchisorům dle Khana (2014) též koncepce franchisingu umožňuje určitý komfort v operačním řízení, protože nemusejí řešit nábor zaměstnanců, mzdovou agendu a benefity; o to vše se ve své vlastní působnosti starají samotní franchisanti. Nicméně Řezníčková (2009) upozorňuje, že omezená možnost kontroly znemožňuje franchisorovi jakkoliv uplatnit kontrolu plynoucí ze vztahu nadřízený - podřízený.

Khan (2014) též upozorňuje na problém získávání nových franchisantů, kteří mají plnit kritérium vlastní motivace, schopností a dostatečného kapitálu potřebného ke startu franchisingového podnikání. Hospodářská komora (2009) toto považuje zároveň za potenciální hrozbu, protože franchisor si sice může "vypěstovat" ideálního franchisanta jakožto obchodního partnera, ale také možného konkurenta, který získá zkušenosti v oboru a taktéž pozná slabé stránky franchisora. Po určité době již mohou mít franchisanti tendenci považovat spolupráci s franchisorem za zbytečnou a mohou mít námitky týkající se např. výše smluvních franchisingových poplatků.

3 Presentace firmy

Fanchisingový koncept společnosti Partners (Partners market) představuje kombinaci nezávislého finančního poradenství a bankovních služeb. Zabývá se poskytováním komplexního finančního plánování a bankovními produkty UniCredit Bank. V nabídkovém portfoliu Partners lze též nalézt produkty více než padesáti finančních institucí. Podnikání pod franchisou Partners market umožňuje podnikat pod záštitou stabilního a dlouhodobě zavedeného business modelu, navíc ve velmi lukrativním a atraktivním finančním segmentu (TopFranchising, 2016).

K zahájení činnosti české společnosti Partners Financial Services, a. s. došlo v roce 2007 a v současnosti se řadí k největším společnostem, které se na území České republiky zabývají finančním poradenstvím. Její roční obrat přesahuje miliardu Kč, portfolio spravuje zhruba půl milionu klientů, a to prostřednictvím 2050 poradců (Partners, 2017a).

K budování franchisingové sítě bankovních a poradenských poboček přistoupila společnost Partners v roce 2013. Vizí společnosti je vybudování zhruba 200 poboček Partners Market, aby měl každý člověk na území České republiky dostupné kvalitní služby finančního poradenství a profesionálního servisu (TopFranchising, 2016). Aktuálně má společnost Partners vybudováno 73 poradenských poboček a Partners marketů, a to zejména v atraktivních městských lokalitách (Partners, 2017a).

3.1 Podstata fungování Partners marketů

Na pobočkách Partners marketů mohou klienti vyřídit prakticky vše, co se týká záležitostí rodinných financí: bankovní služby a jejich on-line zpracování, úvěrové, spořicí, investiční či pojistné produkty. Markety též nabízí prodlouženou otevírací dobu, a to včetně víkendů. Klienti mají možnost domluvit si konkrétní termín schůzky, samozřejmostí je profesionální a speciálně vyškolený tým poradců. Téměř všechny pobočky Partners marketů ve svých prostorách nabízí bankovní koutky s bankomaty UniCredit Bank (Partners, 2017). Poradenská místa Partners market mají dle vize franchisanta plnit tyto nejdůležitější požadavky klientů (Partners, 2017):

- *nezávislost*, tzn. společnost není vlastněna žádnou bankou ani pojišťovnou;
- *nabídka a komplexnost*, která umožňuje poradcům řešit všechny oblasti rodinných financí, a to prostřednictvím portfolia z více než 50 finančních institucí;

- *ochota, flexibilita, individuální přístup;*
- *informace, tzn. poradci sdělují výhody i nevýhody nabízeného řešení;*
- *zodpovědnost, jistota a klientský servis.*

Mezi základní výhody franchisingového systému Partners market řadí franchisor zejména osvědčenost franchisingového modelu, který se podařilo vybudovat a vyladit na zhruba 70 pobočkách napříč Českou republikou. Společnost Partners též deklaruje, že po roce provozu se pobočkám daří generovat průměrný měsíční obrat ve výši 300 tisíc Kč, ze kterého jsou následně vypláceny provize. Pobočky Partners marketů též nabízí vysokou úroveň propojení s klientem, který by teoreticky neměl mít potřebu navštěvovat jiné finanční instituce. Franchisorům společnost Partners nabízí centrální zaškolení, poskytnutí potřebného softwaru pro správu klientské a produktové databáze, automobilovou flotilu a rovněž i kontakty na klienty, kteří aktuálně řeší své finance, např. na nejružnějších webových portálech (TopFranchising, 2016).

Franchisor poskytuje franchisantům vlastní silnou značku, zaběhlý franchisingový model, moderní reprezentativní pobočku, provizní systém odměn založený na péči o klientský kmen, pestré produktové portfolio, garantovanou spádovou oblast pobočky (cca 40 000 obyvatel), aktivní podporu při hledání klientů či zaměstnanců, manuály a podpůrné materiály, analytické zázemí, marketingovou a obchodní podporu na centrále Partners, bezplatný vzdělávací systém, motivační akce a další benefity (TopFranchising, 2016).

3.2 Požadavky na franchisanty

Franchisantem se může stát prakticky každá osoba, která disponuje dostatečnými podnikatelskými zkušenostmi a také dobrými kontakty v konkrétním regionu. Ideální kandidát by měl být proaktivní jedinec, který se chce této oblasti věnovat naplno a dokáže maximálně využít získané portfolio a know-how. K základním požadavkům patří též výborné obchodní a vyjednávací dovednosti, ochota k dalšímu rozvoji a vzdělávání, zkušenosti v oboru a finančně-trestní bezúhonnost. Nutností je též zajištění vstupního kapitálu nutného k otevření pobočky. Jeho výše se pohybuje okolo 900 - 1 300 tis. Kč. Každý franchisant též potřebuje udržovat finanční rezervu ve výši 600 tis. Kč. Franchisor též umožňuje nově vznikající pobočku financovat prostřednictvím úvěru splatného v 5 letech (TopFranchising, 2016).

4 Analýza franchisingového konceptu vybrané společnosti

1. Vstupní náklady a bariéry

Hlavní odlišností mezi podnikáním jako osoba samostatně výdělečně činná a franchisantem jsou vstupní náklady a složitost při zakládání podnikání. Je to nejspíš hlavní hledisko, na které se lidé dívají, když se rozhodují mezi oběma možnostmi.

2. Potenciál a strategie podnikání

Každá z těchto variant nabízí odlišné možnosti zisku jak v dlouhodobém, tak krátkodobém horizontu, a je proto důležité sladit svá očekávání s možnostmi podnikání, do kterého vstupujeme.

3. Týdenní aktivity

Je žádoucí si uvědomit, jaký systém práce nás baví a zda chceme být spíše součástí týmu, nebo vůdce svého, jako je tomu například u franchisanta. Podle toho můžeme očekávat různé týdenní aktivity, které nás v rámci podnikání čekají.

4. Vlastnosti podnikatele a jeho podnikatelská vize

Existují určité předpoklady a vzorce chování, které by měl podnikatel splňovat pro to, aby byl úspěšný. Měl by mít jasnou vizi a jeho charakterové vlastnosti by měly odpovídat výkonu jeho práce.

4.1 Vstupní náklady a bariéry

4.1.1 Franchisa

Dle webu Partners market (2017) je největším počátečním nákladem při rozjezdu pobočky je její rekonstrukce, která závisí na jejím rozsahu a obvykle se pohybuje mezi 0,8 - 1,2 miliony korun.

Samotné vystavění financuje franšizant, nikoli firma Partners, ale na výstavbu může franchisant požádat o půjčku Partners, která mu úvěr poskytne na dobu 5 let.

Aby se franchisant nemusel bát o počáteční vývoj a byl připravený, měl by mít nutnou finanční rezervu v minimální výši 500 tis. Kč. Obvykle je kladného měsíčního cash flow, dosaženo do půl roku od zahájení investice. Co se týče průměrné návratnosti investice, ta bývá z praxe do 12 měsíců od zahájení provozu franchisy.

To znamená, že k tomu, aby se stal člověk franchisantem, potřebuje nutné finanční zázemí, tzn. ideálně 1 až 2 miliony korun. Takové volné prostředky mají většinou lidé, kteří již podnikají nebo si vytvořili rezervy z předchozího zaměstnání, a jsou to spíše lidé ve středním a starším věku – tzn. 30 let a více.

Tito lidé často berou tuto podnikatelskou příležitost jako diverzifikaci stávajícího podnikání a rozšíření svého podnikatelského vlivu v okolí.

Samozřejmostí pro práci ve finančnictví je dnes ukončené středoškolské vzdělání.

Aby vám byl tento koncept schválen společností, musíte předložit podnikatelský záměr pobočky, kde ukážete předpokládanou výnosnost v následujících třech letech. Tento plán, který má vypadat podobně jako na obr. 4.1, pak musíte obhájit, abyste vůbec dostali licenci na provoz.

Takovýto vzorový business plán naleznete přímo na stránkách společnosti.

Obr. 4.1 Vzorový business plán



Zdroj: Partners market, online

Co se týče právní formy zakládání franchise, jedná se o společnost s ručením omezeným, kterou buď zakládáme sami a jsme jediným majitelem pobočky, anebo je rozdělena na více společníků – majitelů.

V minulosti se využívalo konceptu investora, který jen dodal potřebný kapitál, ale do chodu pobočky se nezapojoval. Od tohoto stylu se nyní upouští, protože se zjistilo, že pokud pobočku vede zaměstnanec, který nemá žádný podíl ve společnosti, chybí mu potřebná motivace a podnikatelský zápal pro hledání nových příležitostí. A tyto pobočky se umisťovaly

na konečných příčkách ve firemních poradnících, které hodnotily jejich výkonnost za poslední období.

Přesný postup čtrnácti kroků od vzniku myšlenky až po samotnou realizaci najdeme na oficiálních stránkách (*Partners market*, 2017, s.1).

Od zájmu k realizaci: postup v krocích

1. *Na schůzce s regionálním manažerem, semináři nebo setkání s ředitelem projektu vás zaujal koncept vlastní bankovní a poradenské pobočky.*
2. *S regionálním manažerem se bavíte o lokalitě pobočky a vhodnosti vaší osoby pro roli franšizanta.*
3. *Rozhodli jste se, že jdete do toho.*
4. *Zahajuje se schvalovací proces na centrále.*
5. *V rámci administrativního procesu schvalování záměru nové pobočky je třeba dodat všechny potřebné dokumenty. Není jich málo, dodání podkladů zabere zhruba 3 týdny až měsíc. Ale není to nic, s čím byste si s naší pomocí neporadili!*
6. *Vybíráte si pobočku, zadává se nacenění vybudování pobočky stavební firmě.*
7. *Dokumenty kontroluje a schvaluje právní, a v některých případech i finanční oddělení centrály.*
8. *Příprava podnikatelského záměru a obchodního plánu.*
9. *V případě potřeby je žádáno o úvěr na vybudování pobočky. Doba schválení je jeden týden.*
10. *Na proces schvalování centrálou navazuje schválení podnikatelského záměru generálním ředitelem Partners.*
11. *Schvaluje se především samotný záměr (kde se bude pobočka nacházet, jaký je startovní personál, kde bude franšizant získávat klienty, kde získá další zaměstnance, jaký má volný kapitál), a dále byznys plán, tedy přehled vývoje produkce v následujících třech letech.*
12. *Vybudování pobočky včetně bankovního koutku UniCredit Bank, které může trvat zhruba měsíc.*
13. *Kontrola splnění všech náležitostí a dodání všech smluv.*
14. *Slavnostní otevření pobočky*

Konkrétní příklad franchise v Mariánských Horách

Rozloha pobočky je 140 m² a náklad na vybavení a rekonstrukci byl cca 1,5 mil s DPH. Financování bylo napůl z vlastních zdrojů a půjčkou ve výši 1 milion korun od společnosti Partners Financial Services, a.s. Na počáteční chod a platy si dva majitelé vyhradili dalších 800.000,- tisíc z vlastních prostředků. Založili s.r.o, kde mají rozdělené podíly 50 na 50, kdy jeden z nich je přímo jednatelem a franchisantem v jedné osobě. Mají jednoho zaměstnance a dva obchodníky, kteří spolupracují s pobočkou jako osoby samostatně výdělečně činné. Franchisantem je člověk, který má dlouholeté zkušenosti s oborem a vedením lidí.

Měsíční náklady této pobočky jsou: náklad na provoz bankovního koutku 12 tisíc, jde o koutek od UniCredit bank s alarmy a čidly a serverem banky, 25 tisíc nájem, 1 tisíc elektřina a služby, 4 tisíce vytápění, 22 tisíc za splátku Partners, asistentka má mzdu 20 tisíc a 2 obchodníci cca 30 tisíc plus provize, které si sami vydělají.

Celkově tedy měsíční provoz vyjde na 114 tisíc korun, avšak může se měsíc od měsíce lehce lišit. Přehledně jsou náklady zaznamenány v tabulkách č.1 a č. 2.

Tab. 4.1 Vstupní náklady

Náklady	Částka
Rekonstrukce	1.500.000,-
Počáteční chod pobočky	800.000,-
Σ	2.300.000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.2 Měsíční náklady

Náklady	Částka měsíčně
Provoz bankovního koutku	12.000,-
Nájem a služby	25.000,-
Elektřina	1.000,-
Teplo	4.000,-
Splátka	22.000,-
Mzdy zaměstnancům a obchodníkům	50.000,-
Σ	114.000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 OSVČ

Vstupní náklady člověka začínajícího jako OSVČ jsou opravdu minimální. Na začátku člověk potřebuje finance leda na dopravu za vzděláním a obchodními jednáními, pánové oblek a dámy společenské oblečení, ať už šaty nebo kostýmky. Důležité je mít i notebook a mobilní telefon. Tyto dvě věci potřebujeme, abychom mohli využívat firemní systémy na klientskou práci a mohli se efektivně domlouvat s klienty na schůzkách.

K tomuto podnikání nám stačí živnostenské oprávnění, za které zaplatíme tisíc korun.

Začátky v tomto modelu podnikání jsou tudíž spjaty pouze s malými investicemi, a to především do sebe, a jsou v řádech tisíců korun.

Co se týče měsíčních výdajů, je třeba počítat s nákladem na provoz kanceláří, které firma pro své spolupracovníky nezřizuje, nýbrž je na nich, kde a jak velké kanceláře budou využívat. Design těchto prostor, musí splňovat normy dané centrálou společnosti, aby nevznikly velké nesrovnalosti ve vybavenosti a barvách a byla zachována firemní kultura. Nájem se poté rozpočítá mezi obchodníky a manažery, kteří danou kancelář pravidelně využívají. Můžou se tedy lišit v ceně, která závisí na lokalitě, velikosti a počtu lidí, kteří na ně přispívají.

Dále je nutné si zabezpečit finance na firemní i osobní vzdělávání. Firma poskytuje vzdělání v oblastech finanční gramotnosti, leadershipu, manažerských kompetencí a toto vzdělání je zdarma. Lidé si platí pouze ubytování, stravu a příspěvek na konferenční místnosti v místě, kde se přednáška, či konference koná.

Frekvence takovýchto aktivit se může pozičně lišit. Pracovníci, kteří směřují manažerskou kariérou a vedou lidi, navštěvují zpravidla ještě nad povinný rámec vzdělávání různé semináře, prohlubující manažerské dovednosti. Lidé zaměřující se více na obchod a práci s bonitními klienty mají vzdělávání uzpůsobené na obchodní dovednosti, techniky prodeje a mají možnost si dodělat mezinárodní certifikát EFA (European Financial Advisor) pořádaný Partners akademií, který zvýší jejich prestiž především v kontaktu se vzdělanými klienty a naučí je více o investičních nástrojích, portfoliích a wealth managementu a současně rozšíří znalosti a know-how především v majetkovém plánování, finančním plánování pro podnikatele, poradenství pro rodinné firmy a behaviorálních financích.

Podmínkou pro práci ve finanční sféře je dnes maturitní vysvědčení.

Konkrétní příklad autorky textu

Počáteční investice byly především do společenského business oblečení – šaty, sukně, košile a boty na podpatku, cca 10 tisíc korun. Poté do notebooku od značky Apple Macbook v hodnotě 25 tisíc, mobilního telefonu Iphone 6S v ceně 11,5 tisíce korun a živnostenského oprávnění, které stojí 1 tisíc korun.

Celkově jsem potřebovala do začátku 46,5 tisíce korun.

Měsíční náklady jsou složeny především z nájmu kanceláří v centru Havířova – 2,5 tisíce korun, dopravy na obchodní jednání 2,5 tisíce korun, náklady na stravování na schůzkách 1 tisíc a náklady na firemní akce cca 2,5 tisíce korun. Mé fixní výdaje spojené s podnikáním tedy činí 8,5 tisíce korun.

Když bychom tedy porovnali počáteční výdaj osvč s franchisantem, je tento takřka 50krát menší. Tudíž je zde menší bariéra vstupu například pro mladé lidi, studenty vysokých a vyšších škol.

4.2 Potenciál a strategie podnikání

4.2.1 Franchisa

Každá franchisa musí mít vizi a strategii, jak chce být úspěšná v následujících letech, na jakou část klientů se chce zaměřit a co jim může nabídnout.

Firma potenciál shrnuje do 4 hlavních bodů:

1. *"Osvědčený model - podnikatelský model Partners marketu jsme za pět let vyladili na více než 70 případech. Známe návod na to, jak vybudovat ziskovou a úspěšnou pobočku.*
2. *Servis - jste majitel, ale nejste v tom sám. Pobočku vám postavíme na klíč, zajistíme proškolení všech pracovníků, dodáme software i právní podporu.*
3. *Klientela - partners market získává exkluzivitu v daném regionu včetně možnosti servisovat místní klientský kmen Partners a UniCredit Bank.*
4. *Výnosy - po roce provozu generují pobočky měsíční obrat 500 tisíc korun. Vyplácíme nadstandardní provize včetně následných (Partners market, 2017, s.1)."*

V nejbližších 5 letech chce firma společně s franchisanty vybudovat po celé České republice 130 nových poboček, z toho až 23 v Moravskoslezském kraji.

Franchisy mají k dispozici výběr z 480 finančních produktů od 50 obchodních partnerů. Znamená to tedy daleko větší rozhodovací možnosti a konkurenční výhodu oproti pobočkám bank, pojišťoven a dalších finančních institucí, které nabízí pouze omezené portfolio služeb pro své klienty.

Strategie získávání klientely a nových obchodů se může mezi pobočkami lišit. Některé se zaměřují spíše na servis stávajících klientů ve spádové oblasti, jiné na akvizici nových pomocí doporučení, billboardů, pořádání kulturně – sportovních akcí v místě působnosti.

Dalším zdrojem mohou být tzv. leady, což jsou kontakty na potenciálního klienta, který vyjádřil svůj zájem o informace o finančních produktech. Poradci tak získávají kontakty na potencionální či stávající klienty, kteří aktuálně řeší věci ohledně financí. Nové potenciální klienty centrála předem navolá, aby zjistila ochotu klienta se s poradcem sejit.

Existuje více typů leadů, podle kterých se může lišit i provize za sjednaný obchod.

- a) **NOVÝ** - jedná se o „nového“ potenciálního klienta (=externí lead) - Za dodané leady samozřejmě musí centrála dodavatelům zaplatit (např. idnes.cz). Pokud tedy dojde ke sjednání u klienta z externího leadu obchod, bude Vám **strženo 30% z podílu provize**, která jde do sítě, **po dobu 12 měsíců od přidělení leadu**. Toto pravidlo je obecné, ale existují i kampaně, u kterých jsou výjimky a individuální provizní nastavení (jiné procento či délka strhávání).
- b) **KLIENT** - jedná se o stávajícího klienta Partners (=interní lead)
- c) **VEŘEJNÝ SIROTEK** – jedná se rovněž o stávajícího klienta Partners, má/nemá aktivního poradce
- d) **SOUKROMÝ SIROTEK** – stávající klient Partners, jehož poradce ukončil činnost v Partners a jeho vedoucí má měsíc na to, aby si klienta převzal a zajistil servis nový
- e) **SDÍLENÝ KLIENT** – jedná se o stávajícího klienta Partners (týká se pouze franchis – nasdílený klient ke kompletnímu servisu)

Jako franchisant můžeme využívat i sdílení (přijaté servisy) – které slouží pouze pro franchisy k přijetí sdílených klientů od poradců a manažerů. Nebo dále přidělování veřejných siroteků - jedná se o klienty, kteří aktuálně nemají aktivního poradce, proto se pro ně hledá nový správce. Některé pobočky zaměřují svou práci na neživotní smlouvy, jako například povinná ručení, pojištění odpovědnosti, havarijní pojištění či pojištění majetku, které nejsou příliš výnosné, avšak je zde možnost klienta takto získaného oslovit i jinými službami.

Franchisy Partners získávají provize za služby z centrály společnosti, které se počítají následovně:

$BJ * 28 * \text{cena jednotky dle KP}$

KP.... je podíl na provizi daný pozicí dle kariérového plánu

BJ.....je počet brutto jednotek za danou smlouvu dle jejích parametrů

28..... je konstanta (pevný kurz „eura“)

Franchisy mají hodnotu KP danou na 7,5.

Výhodou jsou následné provize z ročních objemů investic 0,7 % z celkového množství každý rok. Dále také z neživotních smluv a bankovních účtů.

Smlouvy životního pojištění jsou provizně rozděleny na 40 % provize za první rok, ve druhém roce žádná odměna a pak v dalších třech letech po 35% každý rok.

Konkrétní příklad franchise v Mariánských Horách

Franchisant, který má zkušenosti ze strukturálního byznysu, má strategii získávat stále nové klienty pomocí doporučení od nových a stávajících klientů, využívat leadů z idnes.cz a sdílení klientů s poradci ze sítě. O tyto klienty se pak chce starat komplexně a nechce se přitom zaměřovat jen na jeden aspekt, jako třeba neživotní pojištění.

Hojně využívá také režimu franchisa servisu, což je označení smluv, které zprostředkuje koncipient franchise či přímo franchisant klientovi, který „patří“ jinému poradci (ze standardní sítě). Při výpočtu provize v režimu franchisa servisu, dostane 50% provize franchisant, zbylých 50% provize je rozděleno do struktury poradce, kterému náleží klient.

Pár klientů měsíčně navštíví pobočku i přímo z ulice. Toto číslo by se mělo zvedat postupem času, až bude pobočka pro lidi v okolí více známá.

Aktuálně píše pobočka měsíční výkony cca 1000 BJ, což při přepočtu znamená 210 tisíc korun, bez odečtení pohledávek a storen.

Takovéto výkony by měly pokrýt měsíční náklady, ale nemůžeme zatím hovořit o ziskové pobočce.

4.2.2 OSVČ

Pokud člověk začíná podnikat v síti, na začátku se rozhoduje, zda se vydá manažerskou nebo obchodní cestou. Podle toho se ho týká vlastní kariérový plán, který mu určuje, jakou kariéru – firmu si zde může vybudovat. Poradce začíná na tzv. trainee pozici, kde jeho KP jednotka má hodnotu 2, oproti 7,5, které má pobočka franchisy.

Postupem času, až se poradce vypracuje na manažerskou nebo první vip obchodní pozici, stoupá jeho ohodnocení na 5 KP a pak dále podle toho, jak se mu daří.

Každý poradce by měl mít, stejně jako na začátku u franchisy, svůj podnikatelský plán, který by měl obsahovat přesné kroky vedoucí k cíli i s termínem. Tento plán konzultuje se svým manažerem, který kontroluje, jak jej plní.

Od executive manažerské pozice má poradce nárok na manažerský dodatek, který zajišťuje například tyto výhody (*Partners wiki, 2018, s.1*):

1. *Bezplatné manažerské pojištění*
2. *Zajištění určené osoby v případě úmrtí poradce či jiného stavu, kdy není schopen právních úkonů*
3. *Plná výše provize po neomezeně dlouhou dobu ve specifikovaných životních situacích*

Obdobou tohoto dodatku je profi dodatek pro vip obchodníky, který zajišťuje podobné benefity.

Zdrojů, ze kterých může poradce čerpat klienty, je mnoho. Nejčastěji využívané jsou kladné reference od spokojených klientů, pak výše zmíněné leady, například ze srovnávačů finančních produktů, pořádání vzdělávacích akcí, sponzoring.

Potenciál v tomto typu podnikání je především v jednoduchosti a opakovatelnosti know-how, které již někdo vymyslel a funguje. Poradci a manažeři mají k dispozici manuály jak na obchodní schůzky, tak na vedení malého týmu, sestavené top manažery a řediteli.

Tento druh podnikání je více dynamický a kariéry bývají rychlejší než v případě poboček.

Konkrétní příklad autorky textu

Aktuální pozice v kariérovém plánu je Senior Consultant III., což znamená 4,5 KP. Aktuálně vedu menší tým a společně máme podobné výsledky jako franchisa v Mariánských Horách, cca 800 až 1100 BJ za měsíc.

K získávání nových obchodů využívám především nová doporučení od klientů a servis stávajících klientů.

4.3 Týdenní aktivity

4.3.1 Franchisa

Systém práce a aktivit se může mezi jednotlivými franchisami trochu lišit. Výchozím bodem pro nastavení systémových prvků by měly být standardy aktivit, vycházející z centrály, která definuje, kdo na jaké pozici by měl plnit zadaná kritéria. Ta jsou obodovaná a cílem je dosáhnout denně 5 bodů. Cílem je vytvořit profesionální prostředí, kde úspěch není náhodný a je daný dostatečným množstvím správných aktivit. Tyto body nemusí franchisant počítat samostatně, ale dělá to za něj sdílený firemní diář, který vyhodnocuje, zda poradce kritéria splnil, či nikoli.

Může se tak řídit při ohodnocení zaměstnanců na pobočce a konzultovat s nimi na individuálních rozhovorech, v čem se chtějí zlepšit a s čím jim může pomoci.

Tím, že mají zaměstnanci na franchise k dispozici více zdrojů klientů, nemělo by se stávat, že si je nemají odkud navolat.

Samozřejmostí jsou i v tomto modelu podnikání dvoudenní semináře a konference. Ty mají za úkol zlepšit kompetence, například. volání schůzek, komunikace investičních částek s klienty, získávání doporučení. Ale důležitou rolí je i motivace k práci a ohodnocení práce za minulé období formou vyhlašování, kde ti nejlepší zaměstnanci a franchisanti budou oceněni plaketou a lahví sektu.

Konkrétní příklad franchise v Mariánských Horách

V ostravské franchise začíná týden poradou v pondělí, kde se probírají rozpracované obchody, připomene se měsíční cíl, který se má splnit, a ujasní se termíny na další týden, termíny případných školení. Po této poradě občas následuje okénko obchodního partnera, tzv. key account, který přítomné seznámí s novinkami a možnostmi jeho společnosti. Po obědě následují individuální rozhovory s každým zaměstnancem či obchodníkem, včetně asistentky. Tam je s každým osobně probrán cíl na měsíc, v čem potřebuje pomoci, ať už kompetence či kontrola, a zadají se další úkoly na týden, které vedou ke zlepšení výkonu zaměstnance.

Ve středu je pravidelný trénink, námět si mohou dopředu zvolit obchodníci podle aktuálních potřeb.

V pátek je v plánu domlouvání schůzek v diáři, tzv. call party, kde si dopředu každý vytvoří v diáři štítek (seznam) s kontakty a v pátek mají za úkol tyto kontakty vyvolat. Na začátku každé call se stanovují cíle, ať se to dá lehce zkontrolovat. Standardem by mělo být 10 navolaných klientských schůzek plus další schůzky za účelem nastavení plateb, aktualizace portfolia a další.

O víkendu bývá cca jednou za měsíc firemní vzdělávání v podobě semináře přímo pro franchise nebo konference v daném ředitelství, která bývá pojatá více obecně a motivačně.

Nad rámec těchto věcí dává franchisant svým zaměstnancům různé podněty na samovzdělávání, např. audionahrávky, filmy, nebo testy svých silných stránek. Je to z proto, ať se nerozvíjí jen jejich pracovní schopnosti, ale ať se posouvají i osobně v rovinách myšlení, sebedůvěry a všeobecného přehledu.

4.3.2 OSVČ

Tyto týdenní aktivity se mohou lišit průřezem všemi manažerstvími, ale vycházejí také z doporučených standardů společnosti, které se liší pouze pokud si podnikatel na začátku vybral manažerskou kariéru. V tomto případě se ho týkají i budovatelské aktivity. Přístup k těmto aktivitám se liší podle toho, v jaké roli OSVČ je. Pokud již vede svůj tým, tyto aktivity organizuje a kontroluje, jak je k nim přistupováno. Je to podobný způsob jako u franchisanta, který má ovšem zjednodušenou roli v tom, že vede zaměstnance a obchodníky, které platí částečně fixně. Může jim tedy část věcí dát příkazem. V opačném případě, např. profi poradce, který pracuje sám, si tyto pravidelnosti nastaví sám a záleží na něm, zda je bude striktně dodržovat.

Jinak se systém aktivit příliš neliší od těch na pobočce. Navíc se ve struktuře využívá aktivity zvané Drf, což je zkratka pro Den rozvoje firmy, která má za úkol rozvíjet dál svou firmu pomocí pohovorů s novými uchazeči, určení strategie a zdrojů k získávání dalších spolupracovníků. Je jí dávana stejná priorita jako již zmíněné call party, kde se zase volají schůzky klientské.

Minimálně jednou za měsíc by měl být informační seminář pro nové uchazeče, tzv. druhé výběrové kolo, kde se dozví veškeré informace o firmě, její hodnoty, strategii, službu, potenciál trhu a základní informace o modelech podnikání. Tento seminář školí manažer nebo ředitel a týká se lidí, kteří se vydali manažerskou dráhou a mají tam své nováčky. Po tomto semináři následuje další víkend dvoudenní seminář nebo konference, kdy smyslem má být ukázka přidané hodnoty služby nováčkům a jejich seznámení se staršími kolegy, podobné teambuildingové akci, spojené večer třeba se sportem nebo grilováním.

Konkrétní příklad autorky textu

Týden mně a mého týmu začíná v pondělí poradou v 8:30, kde s manažerem probíráme plány a akce na další týden, říkáme si, co se povedlo a co chceme zlepšit. Jednou měsíčně máme i velké porady po uzávěrce, kde je vyhodnocen nejlepší obchodník a jsou prezentovány motivační akce na měsíc. V 9:30 začíná inspirativní hodina, na ni si někdo připraví poznatky ze školení, semináře, kterých se nedávno zúčastnil, a seznámí s nimi ostatní. Od 10:30 do 12:00 následuje administrační okénko, kde je možnost vyřešit všechny potřebné dokumenty.

V úterý následuje trénink, který má na starost vždy jeden člověk z týmu pod vedením manažera. Obsahem jsou obchodní a prezentační dovednosti.

Ve čtvrtek se začíná v 8:00 přípravou seznamu kontaktů, tzv. Call listy, každý si sepíše nová doporučení, stará doporučení a již stávající klienty a dá si je do štítku ve firemním diáři. Tato aktivita trvá většinou 3-4 hodiny. V pátek se koná již zmíněná call party, která je často pojata formou soutěže nebo hry, může být i týmová. Jejím smyslem je navolat co nejvíce klientských schůzek. Ve 12 hodin je vyhodnocení a pak se pokračuje v 13:30 voláním náborových schůzek na Drf.

Jednu neděli v měsíci se účastním informačního semináře, kde pomáhám s organizací i samotným školením nováčků. Tato aktivita u poboček pravidelně neprobíhá. Další víkend je firemní, dopoledne a odpoledne je pracovní - spojené s přednáškami a workshopy, večer je

vyhrazen na seznámení s nováčky a utužení vztahů v kolektivu. Často se snažíme volit i ubytování někde v přírodě, kde pak můžeme spojit seznamování se s volejbalem, procházkou, hrou nebo grilováním. Tyto aktivity jsou dány systémově, pokud však chce být člověk lepší než průměr, vzdělává se i samostatně, jezdí i na nepovinné přednášky, využívá osobního koučování nebo aspoň dovolává schůzky i sám, podle potřeby.

4.4 Vlastnosti podnikatele a jeho podnikatelská vize

4.4.1 Franchisa

Požadavky na budoucího majitele pobočky má společnost jasně dané na svých webových stránkách, kde profil franchisanta rozdělují na doporučené a formální požadavky (*Partnersmarket, 2018, s.1*).

Je franchisa Partners market dobrým byznys modelem právě pro vás?

- *Pocházím, aktuálně žiji či mám velmi dobré vztahy a zázemí v jednom z 200 vybraných míst pro franchisu Partners market.*
- *Potřebuji pocit stability, zázemí a vyšší úroveň, ale nebojím se riskovat. Jsem vyspělá osobnost se schopností vybudovat a důsledně vést malý tým.*
- *Jsem zkušený a úspěšný podnikatel či vyšší manažer s elánem. Případně profík ve finančním oboru s další ambicí a schopnostmi. Vedl jsem bankovní pobočku či regionální zastoupení pojišťovny či stavební spořitelny a mám v daném regionu kmen klientů.*
- *Mám množství dobrých kontaktů a vztahů v regionu a těším se zde dobré pověsti.*
- *Jsem připraven pobočku osobně vést a řídit, věnovat byznysu svůj čas, znalosti a energii.*
- *Nechybí mi dostatečné finanční zázemí.*
- *Mám podnikatelský horizont zhruba pět let a pak chci mít dobudováno. Případně si otevřít další pobočku jinde.*

Formální požadavky na franchisanta:

- *Minimálně ukončené středoškolské vzdělání s maturitou.*
- *OSVČ na základě smlouvy o spolupráci s Partners*
- *trestní a finanční bezúhonnost, nutné je doložení této skutečnosti příslušnými dokumenty*

- *absolvování zaškolovacího cyklu*
- *získání registrací PPZ, VZ a penze, případně dalších požadovaných certifikací*
- *v obchodním místě mohou pracovat koncipienti v pracovněprávním vztahu nebo koncipienti na IČ na základě mandátní smlouvy s Partners*
- *v době schvalování podnikatelského záměru je nutné mít připraveny minimálně dva potenciální finanční koncipienty, jejichž vhodnost pro danou práci na pobočce posuzuje příslušný regionální manažer*
- *dostatek finančních prostředků na minimálně šest měsíců provozu obchodního místa (min. 600 000 Kč finanční rezerva, ideálně 1 milion Kč - prokázání výpisy z účtu za poslední tři měsíce)*
- *po kontrole dokumentace ke schválení a vlastním schválení projektu složení finanční zálohy ve prospěch účtu Partners ve výši 300 000 Kč. Z této zálohy jsou pokrývány provozní výdaje obchodního místa v prvních měsících provozu (nájem, služby, bankovní koutek, úvěr). V případech, kdy je nájemní smlouva přímo mezi franchisantem a pronajímatelem, je možné tuto zálohu snížit.*

V případě franchise coby právnické osoby jsou to dále tyto podmínky:

- *forma s.r.o. nebo v.o.s., na základě smlouvy o spolupráci s Partners*
- *musí být daný způsob jednání společnosti, kdy každý jednatel zastupuje společnost samostatně*
- *v případě více společníků má franchisant majoritní podíl ve společnosti*
- *předmětné s.r.o. bude vykonávat pouze aktivity na základě smlouvy s Partners a nebude vstupovat do žádných dalších obchodních vztahů*

Protože je práce franchisanta neodmyslitelně spjata s komunikací s lidmi, musí mít franchisant vlastnosti, které ho k této práci předurčují. Mezi základní patří tyto (TopFranchising, 2017):

Cílevědomost

Pro tento typ podnikání je nesmírně důležité umět si stanovit obchodní cíle. Musíme mít jasnou představu, kam má naše pobočka směřovat, jakých výsledků má dosahovat, jaké

zisky nám má přinést. Ne vždy musí jít vše přesně podle plánu, a právě díky cílevědomosti a zdravému sebevědomí pak dokáže podnikatel tyto krušné chvíle překonat.

Flexibilita

Situace na finančním trhu se mění každým okamžikem. Franchisant by měl být seznámen s vývojem oboru a být připraven na změny. Neznamená to však měnit svou strategii každý den, ale zajímat se aktivně o názory a potřeby klientů a být ochotný udělat nějaké vstřícné kroky k ještě větší spokojenosti zákazníků.

Zodpovědnost

K otevření pobočky se váží vysoké vstupní náklady, odpovědnost za chod pobočky a zaměstnance. Správný franchisant by měl mít přehled o všech aspektech pobočky, kontrolovat práci asistentky, zadávat jí úkoly, pracovat s obchodníky, zajišťovat pobočce novou klientelu a být ústředním článkem v celém provozu.

Trpělivost

Franchisa je běh na delší trať, nesmíme proto očekávat, že se z nás stane přes noc úspěšný majitel a při prvním neúspěchu vše zabalit. Jenom to, než si lidé najdou cestu na pobočku a seznámí se se značkou, může trvat. Je potřeba myslet na to, že to není byznys na rok, ale stabilní systém, který se nejprve musí rozběhnout, než se dostane do otáček.

Asertivita

Jednat asertivně s lidmi je základem pro tuto práci a znamená to zvládat jasně definovat své požadavky, nejednat proti právům druhých lidí a umět jim naslouchat. Franchisant je nucen činit spoustu rozhodnutí a k nim potřebuje mít zdravé sebevědomí pro to, aby prosadil své nápady.

Vůdcovství

Jde o umění ovlivňovat chování lidí tak, aby usilovali společně o dosažení cíle. Pokud se rozhodneme pro založení franchisy, nemůžeme si vybrat, zda chceme vést lidi, nebo ne, ale automaticky se to předpokládá. Je vhodné mít sklony k vůdcovství a být přirozeně charismatická osobnost nebo mít aspoň s vedením zkušenosti. Franchisant nemá tolik času se tyto věci naučit po cestě, proto by už měl mít alespoň základní kompetence vedoucího pracovníka.

Profil franchisanta se liší i v očekáváních, se kterými do podnikání vstupuje. Tento model byznysu je poněkud pomalejší a stabilnější než ten strukturální. Jeho výhodou je, že po pár letech vlastníme plně fungující pobočku, která je již známá pro okolí, pracují v ní zkušení zaměstnanci, je zisková. Takovýto systém lze snadno předat další generaci či prodat, je to něco, co je hmatatelné a má to hodnotu.

Konkrétní příklad franchise v Mariánských Horách

Franchisantem je již zkušený manažer, který vedl lidi 5 let. Podílel se na vedení středního týmu cca 15-20 lidí ve více městech. Pracoval již ve společnosti Partners Financial Services, a.s., a má tudíž zkušenosti s oborem i potřebné certifikace (PPZ, penzijní certifikace atd.). V podnikání není žádným nováčkem, proto mu nedělalo potíže založení samotné společnosti a nastavení fungujících systémů.

Celý život žil v Ostravě, kde i studoval Ekonomickou fakultu Vysoké školy báňské, má proto zkušenosti s mentalitou zdejších lidí a má značné kontakty na další lidi, dokonce i podnikatele. Za dobu podnikání si vybudoval i dostatečné finanční zázemí, které mohl poskytnout pro rozjezd pobočky.

Z charakterových vlastností převažuje cílevědomost, vůdcovství a strategické myšlení. Tyto vlastnosti jsou klíčové pro vedení týmu a je vhodné pro ně mít vloh.

4.4.2 OSVČ

Co se týče požadavků na budoucí manažery nebo profí poradce, nejsou tak jasné specifikovány jako požadavky na franchisanta. Jediným styčným bodem je vzdělání ukončené minimálně maturitní zkouškou. Jinak nejsou vysoké nároky na finanční zázemí, kontakty z regionu nebo předchozí zkušenosti. Ani co se týče zakládání společnosti, nejsou třeba větší zkušenosti, protože je potřeba jen založit živnost.

Pokud se rozhodneme pro cestu manažera, naše vlastnosti by měly být podobné vlastnostem franchisanta. Nicméně některé odlišnosti najít můžeme a je zde větší prostor pro odlišné typy lidí. Každý manažer si může jednání s týmem přizpůsobit svým silným stránkám. Přesto můžeme označit základní vlastnosti úspěšného manažera, které jsou nadstavbou ostatních již jmenovaných.

Vytrvalost

V podnikání je to nejspíš neklíčovější vlastnost. Jak říká známý citát: „Tam, kde neúspěšní končí, úspěšní teprve začínají.“ Proto, kdo se v podnikání nevzdá a překoná krize, které ho potkají, najde většinou tu správnou cestu, jak být úspěšný.

Ambice

To, zda chceme od života víc, nelze naučit. Ne každý má dáno to, že chce využít svůj potenciál, něco dokázat a zanechat po sobě odkaz. To je důležité si uvědomit, pokud se rozhodujeme mezi podnikáním a zaměstnáním. V zaměstnání není nikdy plná svoboda, ať už jde o nakládání s časem nebo penězi. Pokud tedy máme velké ambice, budeme inklinovat častěji k podnikání, kde jsou možnosti neomezené.

Silný postoj

Mít pevný postoj k firmě, pod kterou pracuji, a vědět, že je to ta správná na trhu, zaručuje pocit jistoty a stability. Samozřejmostí je i znát dobře možnosti trhu, kde působí a vědět, zda mám potenciál tam podnikat i za 10 nebo 20 let. Nejdůležitější postoj je ovšem ten k sobě jako člověku schopnému být leadrem, inspirací pro ostatní a vůdcem, který si dokáže stát za svým, ale je přístupný i kompromisům.

I takový profi poradce by tyto vlastnosti měl mít, ale není to vedoucí pracovník, tudíž nemusí mít tolik vůdčích schopností. Ale pro oba je typické hledání nových příležitostí a touha po autonomii.

Očekávání lidí přicházejících do strukturálního podnikání jsou spjata s rychlejším růstem kariéry, více flexibilním podnikáním, které není spjata s jedním místem (pobočkou), ale je více dynamické a přináší možnost rychlejší ziskovosti bez velkých vstupních nákladů a předchozích zkušeností.

Konkrétní příklad autorky textu

Má počáteční očekávání od podnikání byla využít naplno svého potenciálu a mít možnost se prosadit bez předchozích zkušeností a praxe. Po třech letech podnikání mám nyní i zkušenosti s oborem a podnikáním a vím, jak tyto znalosti předat. Což se pojí se silným postojem k oboru, společnosti a podnikání a také s vytrvalostí. Dovednost, kterou je potřeba ještě prohloubit, je leadership, tzv. jak vést lidi osobním příkladem.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Co se týče prvního kritéria vstupních nákladů a bariér je franchisa poměrně nákladná záležitost, jejíž počáteční investice se pohybuje kolem 2 milionů korun. Proto by měl být franchisant finančně zajištěný, tzn. žádný nováček v podnikání, který přišel za krátko zbohatnout, jedná se většinou o lidi ve věku 30 let a starší. Měl by také počítat s tím, že než bude moct začít s podnikáním, bude muset nechat schválit svůj byznys plán pověřenými osobami, najít a vybavit prostory. Nebude to tedy podnikání ze dne na den, ale je to proces v řádu měsíců.

Potenciál podnikání je, co se týče franchis Partners široký. Mohou využívat různých zdrojů klientely, jak získávání nových, servis stávajících, sdílení klientů ze sítě. To znamená, že je tady větší potenciál získávání klientů všech vrstev a skupin. Co se týče finančního ohodnocení za portfolia klientů, jsou na tom franchisy již od začátku poměrně dobře, oproti obchodníkům v síti začíná jejich ohodnocení na 3,75 násobku. Avšak nesmíme zapomínat na velké vstupní a měsíční náklady, které přes vyšší počáteční zisk ukrojují z našeho rozpočtu nemalé částky. Proto je toto podnikání méně dynamické, ale více dlouhodobé, vhodné pro člověka, který chce například rozšířit své stávající podnikání.

Týdenní aktivity franchisanta jsou velmi úzce navázány na jeho tým a jsou podobné jako aktivity manažera. Odlišné jsou v tom, že franchisant má mezi svými lidmi i zaměstnance, ke kterým musí přistupovat více direktivně a musí počítat s menší ochotou dělat věci nad rámec povinných, smluvně daných činností. Toto pro něj znamená, že se chod pobočky bez něj neobejde a on sám je hlavní součástí úspěšné pobočky. Má na starosti všechny porady, tréninky, individuální setkání a volání s týmem. Je to tedy podnikání vhodné pro člověka, který se chce financím aktivně věnovat, má dostatek sil na vedení týmu a práci s ním minimálně pět dní v týdnu.

Klíčovou vlastností franchisanta by měla být cílevědomost, neboť už od začátku bude muset pracovat s podnikatelským plánem, kde popíše vývoj a zisky pobočky za 1, 2 a 3 roky. Dále by mu neměla chybět asertivita a schopnost vést lidi, protože při své práci bude v každodenním kontaktu jak s klienty, tak zaměstnanci a je nutné, aby si dokázal stát za svými názory a uměl si je asertivně prosadit.

Výhodnost franchisy vidím ve stabilitě, vyšším počátečním finančním ohodnocení a širším výběru klientely. Oproti tomu OSVČ má daleko nižší počáteční náklady, proto se i do zisku dostane rychleji a jeho možnost něco ovlivnit a změnit je daleko snazší než u franchisy,

kde je systém z velké části daný. Mě osobně dává pro mladé lidi, ve věku 20–30 let, větší smysl koncept OSVČ, kde mohou do začátku nasbírat potřebné zkušenosti a pak se rozhodnout, zda své podnikání rozšíří i o jiný systém.

6 Závěr

Problematika výběru vhodného typu podnikání je poměrně složitou záležitostí. Je o to složitější, jelikož člověk musí zvážit více kritérií, než se rozhodne pro jednu možnost. Franchising, jako jedna z možností, představuje na první pohled snadné podnikání, pod již zaběhlou značkou s ověřeným know-how, ale realita je samozřejmě trochu jiná, než bývají první zdání. Je to podnikání, které s sebou nese značné náklady na začátku a je spojené s potřebnou zodpovědností a energií, bez které by se pobočka nemohla rozběhnout.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě porovnání posoudit franchising jako vhodnou formu podnikání v konkrétním podnikatelském konceptu.

Z této práce vyplývá, že v případě srovnání těchto dvou typů podnikání, najdeme mezi nimi velké odlišnosti. U franchisy musíme počítat s počáteční investicí kolem 2 milionů korun a delší dobou rozjezdu podnikání. Nabízí nám velký potenciál výnosu, neboť má pobočka spoustu možností na oslovení klientely a také zvýhodněné finanční ohodnocení oproti samostatným obchodníkům. Samozřejmě se toto podnikání pojí s velkým množstvím energie, které franchisant vkládá do chodu pobočky a práce se zaměstnanci, a je proto dobré, pokud již má s vedením pobočky, ideálně ve financích, zkušenost. I jeho podnikatelská očekávání by měla být více dlouhodobá, spojená s konkrétním místem, kde působí. Co se týče jeho charakterových vlastností, měl by být přirozeně vůdčí typ, který dokáže přijmout zodpovědnost a dokáže si vytýčit cíl, za kterým jde.

Dospěli jsme tedy k závěru, že podnikání v konceptu franchisy není pro každého, ale pro člověka s jasným plánem, počátečním kapitálem a zkušenostmi z podnikání a oboru. Pro ostatní, kteří uvažují o podnikání je lepší variantou OSVČ, kde již při malé počáteční investici mohou dojít k velkým ziskům, a hlavně získají potřebné zkušenosti.

Seznam použité literatury

Monografie

1. CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-661-8.
2. Česká asociace franchisingu. *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2015. ISBN 978-80-260-6814-3.
3. KHAN, Mahmood. *Restaurant Franchising: Concepts, Regulations and Practices*. Oakville: Apple Academic Press, 2014. ISBN 978-1-4822-2349-1.
4. KONIGSBERG, Alex S. *International Franchising*. 3rd ed. New York: Juris publishing, 2008. ISBN 978P-1-57823-237-6.
5. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
6. MENDELSON, Martin a David ACHESON. *Franchising: moderní forma prodeje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-54-3.
7. MURPHY, Kevin. *The franchise handbook: a complete guide to all aspects of buying, selling or investing in a franchise*. Ocala: Atlantic Publishing Group, 2006. ISBN 978-0910627542.
8. NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku*. I. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3333-9.
9. ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
10. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
11. ŠTENSOVÁ, Antónia a Zuzana GIERATOVÁ. *Viete, čo je franchising?* 1. vyd. Bratislava: Elita, 1991. ISBN 80-85323-10-9.
12. WEBBER, Robert. *An Introduction to Franchising*. New York: Palgrave Macmillan, 2012. ISBN 978-0-230-36164-5.
13. SHERMAN, Andrew. *Franchising: two powerful ways to grow your business in any economy*. 4th ed. New York: Amacom, 2011. ISBN 978-0-8144-1556-6.

14. ŠVARC, Zbyněk. *Základy obchodního práva*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-322-3.
15. ŠVARC, Zbyněk. *Základy obchodního práva po rekodifikaci soukromého práva*. 4., upr. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-504-3.
16. TULPA, Aleš. *Franchising: Česká republika 2003*. Praha: Česká asociace franchisingu, 2004. ISBN 80-239-2637-3.

Odborné články a internetové zdroje

17. Česká asociace franchisingu. *Franchising* [online]. 2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>.
18. Česká asociace franchisingu. *Kdo jsme* [online]. 2018a [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>.
19. Český institut pro franchising. *O nás* [online]. 2016 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>.
20. ČIHÁKOVÁ, Dana. *Franchising po rekodifikaci: Budete podle nového občanského zákoníku nájemce nebo pachtýř?* Hospodářské noviny [online]. 27. 11. 2013 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-61314440-franchising-po-rekodifikaci-budete-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku-najemce-nebo-pachtyr>.
21. European Franchise Federation. *The European Code of Ethics for Franchising & Its National Extensions & Interpretations* [online]. 2012 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>.
22. HOLDEN, Richard. *Steps to buying a franchise*. Whichfranchise.com [online]. 20. 1. 2018 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.whichfranchise.com/resources.cfm>.
23. Hospodářská komora ČR. *Informační brožura o franchisingu: Franchising jako optimální metoda podnikání pro MSP*. Odbor informačních míst pro podnikatele [online]. Srpen, 2009 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf.
24. Partners. *Partners Market: Vše o penězích pod jednou střechou!* [online]. 2017 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <http://www.partners.cz/cs/projekty/partners-market/?page474d4d0e=2>.

25. Partners. *O společnosti* [online]. 2017a [cit. 2018-01-24]. Dostupné z:
26. <http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>.
27. PARUSOVÁ ZÍMOVÁ, Martina. *Nový občanský zákoník přinese novinky i do franchisingu. Co se od roku 2014 změní?* Hospodářské noviny [online]. 4. 11. 2013 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-61116230-novy-obcansky-zakonik-prinese-novinky-i-do-franchisingu-co-se-od-roku-2014-zmeni>.
28. SALAR, Menekse a Orkide SALAR. Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 19. 3. 2014, Vol. 122, p. 515-519 [cit. 2018-01-17]. Dostupné z:
29. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814014025>.
30. TAMCHYNA, Jaroslav. *Pět kroků k vlastnímu franchisovému podnikání. Český institut pro franchising* [online]. 2007 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z:
31. <http://www.ifranchising.cz/pdf/pet-kroku-k-franchisingu-II.pdf>.
32. TopFranchising. *Franšíza Partners Market* [online]. 24. 2. 2016 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/franchisa/fransiza-partners-market/>.
33. TopFranchising. *Stačí pro podnikání jen nápad nebo je potřeba mít i tzv. podnikatelského ducha? Jakou osobnost by měl mít správný podnikatel?* [online]. 7. 2. 2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/staci-pro-podnikani-jenom-napad-nebo-je-potreba-mit-i-tzv-podnikatelskeho-ducha-zkusme-se-proto-podivat-jake-vlastnosti-a-osobnostni-rysy-by-spravny-podnikatel-mel-mit/>
34. Partners market. *Profil franšizanta* [online]. 2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.partnersmarket.cz/profil-fransizanta>
35. Partners wiki. *Mandátní smlouva* [online]. 26.01.2018 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://wiki.partners.cz/cs/wiki/mandatni-smlouva>
36. Partners market. *Příležitost k podnikání* [online]. 2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.partnersmarket.cz/vlastni-market - potential>
37. Partners market. *Postup realizace* [online]. 2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.partnersmarket.cz/postup-realizace>
38. Partners market. *FAQ* [online]. 2017 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.partnersmarket.cz/faq>

39. *Partners market* [online]. [cit. 7.5.2018]. Dostupný na WWW:
<https://www.partnersmarket.cz/data/files/filemanager/55/pm-business-plan-55.pdf>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018


Markéta Káňová